



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS- FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIAS DE MARKETING**  
**ÁREA: GESTÃO DE MARKETING**

**LUCAS DE OLIVEIRA CARNIELLO**  
**21076070**

**A ESTRATÉGIA ATUAL DE MARKETING DAS LOJAS  
RENNER E O MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO**

**Brasília-DF,**  
**2016**

LUCAS DE OLIVEIRA CARNIELLO

## **A ESTRATÉGIA ATUAL DE MARKETING DAS LOJAS RENNER E O MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, como requisito parcial à sua aprovação e obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Sérgio Silveira

**Brasília-DF,  
2016**

## RESUMO

As ameaças e oportunidades apresentadas são exigidas pelo mercado para que sejam devidamente exploradas e conhecidas, sendo fundamentais para a busca permanente do atendimento com qualidade. As organizações devem buscar o desenvolvimento de ações que visem, principalmente, alcançar as pretensões dos clientes com a oferta exata daquilo que eles busquem. Desse modo, o sucesso de qualquer programa ou meta de marketing da organização irá depender, de certa forma, do apoio e confiança de toda a equipe. Este estudo identificou, estudou e buscou criticar o Planejamento Estratégico de Marketing-PEM das Lojas Renner. Para isso, levando em consideração que um magazine se mantém da rentabilidade obtida através das relações de vendas prestadas a seus clientes, nada mais justo do que mantê-los satisfeitos, usufruindo positivamente dos amplos recursos a eles disponibilizados.

**Palavras-Chave:** Qualidade, Clientes, Sucesso, Planejamento Estratégico de Marketing - PEM, Lojas Renner.

## 1 INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente e a venda deve ser o objetivo final de qualquer organização. A adoção do planejamento estratégico de marketing adequado, que é o tema deste estudo tem sido objeto de análise com vistas a um trabalho agressivo em relação à divulgação da referida especialidade.

É a exigência do mercado que as ameaças e oportunidades apresentadas sejam devidamente exploradas e conhecidas, subsídios para a busca permanente do atendimento com qualidade.

As tendências políticas, econômicas, sociais e de mercado, as ameaças e oportunidades oferecidas, fazem parte do cenário externo das organizações. No ambiente interno, busca-se identificar os pontos fortes e fracos, bem como as diversas formas de alavancá-los ou neutralizá-los, dependendo do ponto analisado.

As organizações devem buscar o desenvolvimento de ações que visem, principalmente, alcançar as pretensões dos clientes com a oferta exata daquilo que eles busquem. Desse modo, o sucesso de qualquer programa ou meta de marketing da organização irá depender, de certa forma, do apoio e confiança de toda a equipe.

Hoje o marketing é considerado um dos grandes responsáveis pela explosão do consumismo, seja ele virtual ou direto. Logo, tal afirmativa permite concluir que as organizações neste novo século não mais têm o perfil de antes.

Neste sentido, esta pesquisa procura responder ao seguinte problema de pesquisa:

- “A estratégia de marketing adotada pelas lojas Renner está adequada ao momento atual do mercado consumidor brasileiro?”

Este estudo se justifica para o meio social, pois normalmente, o público elenca a qualidade do atendimento como o melhor critério para a seleção de uma organização para relacionamento.

Justifica-se para o meio gerencial, pois é natural que as empresas dirijam seu foco para a produtividade e o lucro, buscando destaque no mercado competitivo,

apostando fortemente nas estratégias de marketing, atraindo assim, uma quantidade cada vez maior de clientes. Diante da realidade agressiva do mercado globalizado, as instituições necessitam fidelizar seus clientes existentes, assim como conquistar outros com o oferecimento de produtos e serviços com eficiência e qualidade total, com vistas à maximização dos lucros e dos resultados.

Já para o meio acadêmico, este estudo é justificado pois servirá de base bibliográfica e material para novos estudos, visto que foi elaborado a partir da compilação de dados e bibliografias selecionadas.

Pretende-se com este estudo identificar e estudar e criticar o planejamento estratégico de marketing da organização Renner. Nesse sentido, considerando-se que um magazine se mantém da rentabilidade obtida através das relações de vendas prestadas a seus clientes, nada mais justo do que mantê-los satisfeitos, usufruindo positivamente dos amplos recursos a eles disponibilizados.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é dissertar sobre a adequação da estratégia de Marketing adotada pelas Lojas Renner ao momento atual do mercado consumidor brasileiro.

Já os objetivos específicos são:

- Dissertar acerca da conceituação de marketing e motivação;
- Analisar a crise de 2008 e fazer um comparativo com a atual crise brasileira;
- Definir o que é Planejamento Estratégico de Marketing – PEM
- Fazer um estudo de caso acerca da Lojas Renner, no período de 2010 a 2014.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing e Motivação

#### 2.1.1 Conceituando marketing

Em uma visão geral e mundial, o *marketing* é toda atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos do cliente; visa também à satisfação do consumidor e é através dos veículos de mídia que se levam as mensagens das qualidades e benefícios que o produto proporciona àquele. Com um bom planejamento, análise, o uso da criatividade, e a implementação e controle de programas e metas, destinadas a provocar trocas voluntárias dentro de alvos mercadológicos definidos no sentido de alcançar os objetivos da empresa.

Na opinião de Kotler e Keller (2006) o *Marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, pode-se dizer que ele supre necessidade lucrativamente.

Por outro lado, Las Casas entende que:

*Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes, as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 1997, p. 20)

De acordo com Cobra (1992), *marketing* é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Desta forma entende-se que as organizações na busca de sua sobrevivência, acabem por descobrir a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado, e neste aspecto a classe contábil não é exceção. Nesta mesma linha de pensamento, Kotler (2000), afirma que as empresas nem sempre percebem que seus mercados estão sempre mudando e comenta que a estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser hoje o caminho mais certo para o fracasso.

As necessidades e desejos dos clientes e/ou consumidores estão relacionados mediante a compra de produtos ou serviços; esta compra pode ser impulsionada por uma necessidade fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão); conhecendo e estudando estas motivações ao consumo, as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público alvo.

### *2.1.2 Conceito de motivação*

Segundo Bergamini (1997, p. 55) "A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa". Já segundo Ribeiro (1994, p. 32), a "Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho".

Segundo Cobra (1997) a Escola Behaviorista descreve a motivação como um processo mecânico. O comportamento é visto como resultado de estímulo-resposta-reforço. Todo comportamento é causado. Segundo ela, pessoas em atitude de aparente escolha são conduzidas pela hereditariedade e experiências passadas. Pode-se dizer que o comportamento é o reflexo de glândulas e músculos.

A teoria behaviorista parece ignorar qualquer elemento do consciente, porque é difícil de pesquisar, e não é particularmente relevante aos propósitos da psicologia enquanto ciência. A ciência lida com fatos que podem ser vistos e experimentados.

A abordagem cognitiva enfatiza que o comportamento é dirigido à metas e propósitos. A motivação é vista como uma tendência a mover as pessoas às metas desejadas. Ao contrário dos behavioristas, que consideram apenas observável a função estímulo-resposta, os psicólogos da linha cognitiva enfatizam variáveis que são menos observáveis diretamente, como a aspiração, a competência e a curiosidade (COBRA, 2002).

Os psicólogos da Escola Cognitiva não determinam diretamente o comportamento, antes eles guiam, modificam, condicionam e talham o

comportamento em relação aos alvos visados, às expectativas, à solução de problemas e às situações particulares.

#### 2.1.2.1 Motivação e Governança

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, num primeiro momento é importante se conhecer os organismos ou esferas aonde são debatidas as questões de Governança Corporativa. A Governança é praticada precipuamente pelos seus gestores, isto é, acionistas/sócios, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês Técnicos/Auditoria e Diretoria Executiva (IBGC, 2007).

O local onde os acionistas se reúnem para deliberar sobre a companhia é a Assembleia Geral. Esse é o órgão soberano da sociedade, com poderes para decidir sobre todos os seus negócios. A Assembleia, entre outras competências elencadas no Art. 122 da Lei n. 6.404/76, elege os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. A Assembleia Geral pode ser ordinária, extraordinária e especial.

A ordinária é realizada anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social. A Assembleia ordinária delibera privativamente, conforme o artigo 132 da Lei n. 6.404/76, sobre o exame das contas dos administradores, a votação das demonstrações financeiras da companhia, discute a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição dos dividendos, elege os membros do conselho de administração e fiscal e aprova a correção da expressão monetária do capital social (IBGC, 2007).

A Assembleia Geral Extraordinária tem competência ampla, podendo ser convocada a qualquer tempo para deliberar sobre qualquer assunto de interesse da companhia, exceto aqueles de competência privativa da Assembleia Geral Ordinária, nos moldes do artigo 135 da Lei 6404/76, isto é, a Lei das Sociedades Anônimas.

Por último, as Assembleias Especiais, que podem ser acionárias ou não acionárias, realizadas por aqueles cujas ações poder sofrer efeitos de deliberações tomadas pela Assembleia Geral, concebidas de acordo com o artigo 136, parágrafo 1 da Lei n. 6.404/76 (IBGC, 2007).



Já a administração das sociedades cabe ao Conselho de Administração e à Diretoria. O Conselho é órgão de deliberação colegiada e tem como função principal fixar as diretrizes e orientações gerais para os negócios da companhia. É também responsável por eleger os diretores da empresa, nos casos em que a lei exige seu funcionamento. Por lei, o Conselho é obrigatório nas sociedades de economia mista, companhias abertas e de capital autorizado (IBGC, 2007).

#### 2.1.2.2 Diretoria Executiva

A Diretoria da empresa é representada pelo seu executivo principal ou Chief Executive Officer (CEO) e os demais diretos responsáveis cada um por sua área respectiva. Toda a Diretoria tem o dever de prestar informações ao Conselho de Administração e aos sócios sempre que solicitado.

Os assuntos operacionais da empresa são tratados pela Diretoria, nem a Assembleia Geral, tão pouco o Conselho de Administração praticam atos operacionais da empresa. Desse modo, a responsabilidade pela atuação fim da sociedade deverá recair sob os administradores.

#### 2.1.2.3 Comitês

Existe ainda a figura dos Comitês que foram criados para exercer atividades desenvolvidas pelo Conselho de Administração que demandam muito tempo, sendo melhores discutidas no bojo de Comitês Especializados. Os Comitês estudam os assuntos de sua competência e encaminham propostas ao Conselho de Administração (IBGC, 2007).

O Comitê de Auditoria é tido como um dos mais importantes, se não o mais importante. Sua finalidade é analisar as demonstrações financeiras, acompanhar e supervisionar a área financeira, garantir a confiabilidade dos controles internos, assegurar qualidade da auditoria interna e a autonomia dos auditores independentes, devendo ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da sociedade (IBGC, 2007).

Os Comitês criados pelo Estatuto da sociedade respondem pelas mesmas regras dos gestores em direitos e deveres, por exemplo, os membros do Comitê de Auditoria estatutário respondem como se administradores fossem.

Por fim, o Conselho Fiscal cuja principal atribuição é fiscalizar os atos da administração, opinar sobre certas questões e prestar informações aos sócios. Não é obrigatória sua instituição nas sociedades. Da mesma forma, ao Conselho Fiscal se aplicam as mesmas regras de direitos e deveres relativas aos gestores da sociedade (IBGC, 2007).

Ressalta-se que é normal a sobreposição de funções entre o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria, porém um não substitui o outro. Enquanto o primeiro atua como órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, o segundo é instrumento de fiscalização com atribuições claramente definidas pelos sócios.

### 2.1.3 O Espírito Animal (*Animal Spirit*)

Conforme Inês (2014), foi a partir da quebra da bolsa de valores de Nova York em 1929 e da grande depressão de 1930 que várias medidas mitigadoras de risco foram criadas para proteger o mercado. Entretanto, relaxamentos das políticas monetárias e de supervisão bancária, especialmente nos EUA e na Europa possibilitaram o comportamento caracterizado pelo desejo de aumentar a riqueza de forma rápida, em sintonia com o que John M. Keynes, em sua obra *The General Theory of Employment, Interest and Money*, de 1936, intitulou como “*animal spirit*” (espírito animal), que resultou em uma crise sem precedentes no pós-Segunda Guerra Mundial.

Keynes denomina de “*animal spirits*” o estado de ânimo, de confiança, dos homens de negócios. Segundo Keynes (2009, p. 125):

Os homens de negócio fazem um jogo que mescla de habilidade e de sorte, cujos resultados médios são desconhecidos pelos jogadores que dele participam. Se a natureza humana não sentisse a tentação de arriscar a sorte, nem de sentir a satisfação (excluindo-se o lucro) de construir uma fábrica, uma estrada de ferro, de explorar uma mina ou uma fazenda, provavelmente não haveriam muitos investimentos como mero resultado de cálculos frios.

Akerlof e Shiller (2010) lembram que, ao fim da última década do século e início dos anos 2000, a ideia de que casas e apartamentos eram investimentos espetaculares conquistou a imaginação do público dos EUA e, também, de muitos outros países. De acordo com os autores, a empolgação exacerbada dos investidores em relação aos imóveis retratava a atuação do espírito animal por toda a parte.

Keynes (2009) chamou de *animal spirits* o espírito empreendedor, fundamental para afirmar que somente os frios e rigorosos cálculos probabilísticos não são suficientes, *per si*, para motivar o investimento.

## **2.2 A Crise de 2008 e a Crise Atual**

### **2.2.1 Crise de 2008**

De acordo com Bresser-Pereira (2010), a crise bancária que teve início em 2007 e tornou-se uma crise global em 2008 provavelmente representará uma virada na história do capitalismo. Além de ser a crise econômica mais severa enfrentada pelas economias capitalistas desde 1929, é também uma crise social que, segundo previsões da Organização Internacional do Trabalho, elevou o número de desempregados de cerca de 20 milhões para 50 milhões ao fim de 2009.

Quando irrompeu a crise, os políticos, que haviam sido iludidos pela ilusão da natureza auto-regulada dos mercados, perceberam seu erro e tomaram quatro decisões: primeiro, aumentar radicalmente a liquidez por meio da redução da taxa básica de juros (e todos os demais meios possíveis), já que a crise implicava um grande aperto de crédito após a perda generalizada de confiança que causou; segundo, resgatar e recapitalizar os principais bancos, por serem instituições quase públicas que não podem ir à falência; terceiro, adotar políticas fiscais expansionistas que se tornaram inevitáveis quando a taxa de juros atingiu a zona de armadilha de liquidez; e, quarto, regular novamente o sistema financeiro, tanto doméstica como internacionalmente.

A re-regulação, segundo a imprensa, provavelmente não irá além da elevação dos requisitos de capital dos bancos — a estratégia adotada pelo Acordo da Basiléia II (2004) que se revelou insuficiente para prevenir contra a crise financeira. Para Bresser Pereira (2010) a crise nada mais é do que um aprendizado, isto é, “Essa possibilidade deve preocupar a todos, mas não é despropositado presumir que as pessoas não estejam aprendendo com a atual crise”. Assim, defende o autor que após a crise a tarefa é “restaurar o poder regulador do Estado” de maneira a permitir que os mercados cumpram sua função de coordenação econômica.

### *2.2.1 A atual crise brasileira*

Segundo a executiva Fabiana Bernabe, diretora de marketing da Pixeon, empresa desenvolvedora brasileira de sistemas para medicina diagnóstica e laboratorial, como PACS, RIS e LIS, a economia brasileira está com pé no freio. Depois de 2015 ter sido um ano cheio de incertezas e com a inflação fechando em 10,67%, a maior taxa desde 2002, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as expectativas para 2016 não são muito diferentes. O mercado prevê o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor - Amplo) em alta de 6,93% e retração de quase 3% no PIB (Produto Interno Bruto). Além do dólar em alta, com estimativa de fechar o ano em R\$ 4,25 (BERNABE, 2016).

Historicamente, o departamento de marketing é o mais afetado nesses períodos de crise com cortes de verbas, redução de equipes e suspensão de projetos. Isso porque muitas empresas ainda não compreendem plenamente a área, a entendem como sendo somente uma área de apoio, responsável por resultados de difícil mensuração. Em 2016 tem-se a grande oportunidade de apresentar a área de marketing como ela sempre deveria ser vista, como uma ferramenta estratégica de negócios, que deve ser intensificada em tempos de crise.

A atual situação econômica do Brasil é tecnicamente de estagnação. A crise econômica de 2016 não é mais apenas uma hipótese e consta como fato em toda pauta de reunião de empresários do país e também fora dele. Acreditar em mais

uma história sobre “marolas” é negar a realidade econômica do país e abrir a porta para o fracasso.

O marketing pode direcionar os investimentos, o posicionamento da companhia e ainda antever quais os principais pontos de atenção e atuação em períodos mais críticos. As escolhas de onde investir ou cortar gastos devem estar pautadas nas estratégias e não na crise. É claro que, como em toda situação de incerteza, principalmente em ano eleitoral, certa dose de pânico acaba se instalando. Esse também não é o caminho para a solução do problema, pois em momentos de histeria, decisões precipitadas podem também acabar destruindo o seu negócio (BERNABE, 2016).

#### 2.2.2.3 Alternativas para a retomada do crescimento

Enquanto a agricultura, indústria e serviço davam seu sangue para atingir patamares de produtividade e competitividade, o Governo falhava no planejamento estratégico, infraestrutura e política fiscal. Ou seja, o ajuste fiscal é inevitável para provocar uma reversão da atual situação econômica do Brasil, pois o uso de artifícios cínicos como a chamada contabilidade criativa das contas públicas não dará condições para que o país volte a crescer, só jogará mais para frente uma crise maior. A atual situação econômica do Brasil pode ser revertida, mas se depender apenas dos empreendedores, sem a colaboração do governo, fica impossível.

### 2.3 Planejamento Estratégico de Marketing – PEM

Em tempos de crise, o planejamento estratégico da empresa, liderado pelo marketing, deve ser capaz inclusive, de antecipar as dificuldades econômicas do país e criar planos de contenção para tratar os contratempos previamente e, ainda assim, gerar leads qualificados para o time de vendas.

Definido por McCarthy e Perreault (1997, p.43), Planejamento é um processo administrativo com a finalidade de manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing com o mesmo significado.

Concluem ainda que Planejamento Estratégico de Marketing (PEM) busca encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis, compreendendo:

- Fixação de objetivos
- Avaliação de oportunidades
- Planejamento de estratégias de marketing
- Desenvolvimento dos planos de marketing
- Desenvolvimento do programa de marketing

Plano de Marketing é na verdade uma estratégia onde se formula variáveis controláveis de uma empresa (variáveis do ambiente de organização, ou do micro ambiente de marketing), mas também as externas que são dos ambientes competitivos, econômicos, tecnológicos, políticos, além dos recursos e objetivos da empresa.

McCarthy (2000) também emprega o conceito de planejamento estratégico voltado para o mercado como um sinônimo de planejamento estratégico de marketing, reforçando a sua importância por dar a direção para todo o negócio.

Ferrell (2000) em sua obra feita para a administração de marketing estratégico, diz que existe a necessidade da perfeição entre a estratégia e planos de marketing com a missão e as metas de organização.

“Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”. (FERREL, 2000, p. 18)

O planejamento estratégico de mercado por Ferrell (2000) tem as seguintes etapas:

- Análise dos ambientes internos, externos e dos consumidores.

- SWOT\_ Análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas.
- Missão, metas e objetivos organizacionais.
- Estratégia corporativa ou estratégia das unidades de negócio. (afetam todas as áreas funcionais da organização, marketing, finanças, produção recursos humanos, etc.).
- Metas e objetivos de marketing
- Estratégia de marketing
- Implementação
- Avaliação e controle
- Plano de marketing

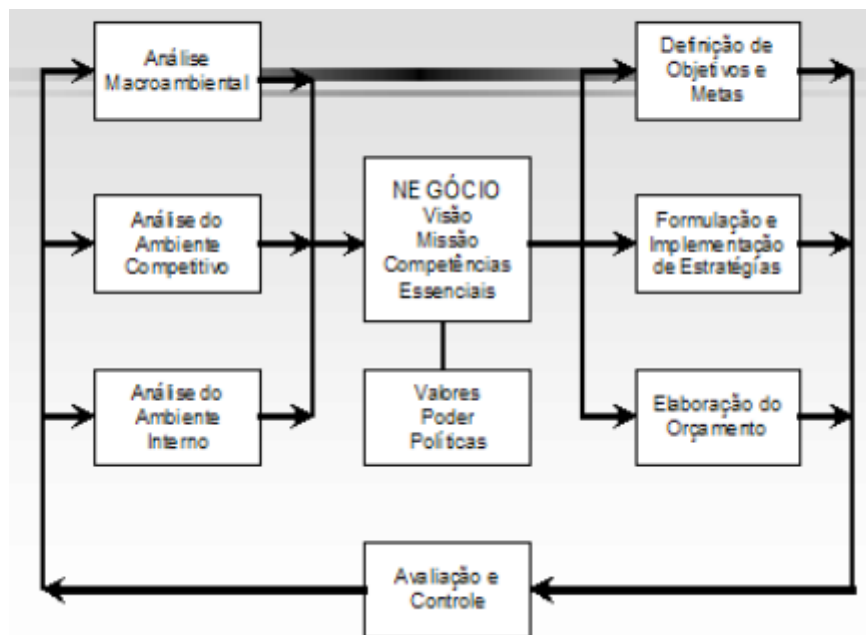
Ferrell (2000) estipula que no plano de Marketing devem-se ter 5 propósitos essenciais:

1. Explica as situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental, SWOT e análise do desempenho anterior da empresa;
2. Especifica os resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;
3. Descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação, o que ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;
4. Identifica os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;
5. Permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando assim a implementação dos controles. A avaliação dos resultados alcançados fornece as informações para o reinício do ciclo de planejamento no período seguinte.

Tavares (2000, p. 156) em sua obra “Gestão Estratégica”, enuncia:

“A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. Sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima, certamente irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade será desenvolvido. As etapas necessárias ao cumprimento deste processo seguem com pequenas variações, a mesma sequência apresentada na figura abaixo.”

### Etapas do Processo de Administração Estratégica



Fonte: TAVARES (2000, p.156)

#### 2.3.1 Crescimento Orgânico

Crescimento orgânico (em inglês, *organic growth*) é a expansão de um negócio obtida pelo aumento da sua produção e vendas, em oposição a operações de concentração como fusões e aquisições. Tipicamente, o crescimento orgânico também exclui o impacto de alterações cambiais.

Guanaes, (2016) acredita que a recriação empresarial e humana deve ser permanente. O que alavanca a economia de mercado é a competitividade, e qualquer empresa precisa responder às mudanças do mercado para seguir viva e competitiva. Alude ainda que os momentos de crise econômica são indutores de mudanças. Quando a maré sobe, todos os barcos sobem. Mas, para sobreviver na maré baixa, é preciso ter capacidade de adaptação, resistência e agilidade.

Fiorentino et al., (2012) acreditam que as inovações sutis podem ser ainda mais poderosas quando se inter-relacionam com as grandes inovações, como no caso da telefonia móvel e das redes sociais, por exemplo. Quase toda companhia precisará investir em inovações sutis ou em marketing, atendimento ao cliente e



outras técnicas que contribuem com o processo de criação de novidades. Caso contrário, será superada pela concorrência.

Mas, quando os consumidores se afastam, é indispensável ir atrás deles com o uso das oportunidades de mídia que a própria crise oferece. Até mesmo porque alguns concorrentes podem ter resolvido poupar na publicidade e não estar anunciando neste momento. E o pior perigo é não anunciar e deixar a atenção do público para a concorrência (GUANAES, 2016).

Fiorentino et al., (2012) em artigo publicado na revista *Shared Ambition, True Results Bain & Company*, aprofundaram em seus estudos e relatam que nas economias avançadas, uma proporção significativa do crescimento do PIB virá da ampla variedade de melhorias adicionadas às ofertas existentes. Que, as inovações sutis que são melhorias possíveis de ser geradas a partir de mudanças de processos, modelos de negócios ou de novas percepções do mercado e/ou consumidor, terão uma peculiar importância.

Day, (2007) consultor de algumas e grandes companhias listadas pela Fortune 500, que é também diretor adjunto do Centro *Mack* de Inovação Tecnológica da *Wharton*, diz que o crescimento, sobretudo o crescimento “orgânico” que resulta da melhora do desempenho interno da empresa e não de aquisições, esse tipo de crescimento é tão importante que até os dias atuais ainda ocupa o primeiro lugar na lista de prioridades de alguns dos principais CEOs americanos.

Ainda segundo Day (2007), as empresas têm como fugir do crescimento insignificante se passarem a entender mais os riscos próprios dos diferentes níveis de inovação, e obterem o equilíbrio entre a inovação de grande porte e de pequeno porte, termos esses criados por Day (no original em inglês, *Big I e small i*).

Marketing, pesquisas com o consumidor, melhorias no processo e inovações no modelo de negócios continuarão a ser importantes na criação de mais valor econômico, muito além de apenas ajudarem a “roubar uma fatia do mercado”. Os serviços, sobretudo os prestados ao consumidor, estarão fadados a um crescimento rápido e diversificado, em resposta à explosão da diversidade de produtos oferecidos. Esta é a visão de Fiorentino, (2012) em artigo publicado na revista *Shared Ambition, True Results Bain & Company*.

Em casos diferentes a frustração quanto ao crescimento pode ser originado por entraves organizacionais (como incentivos de curto prazo que minam os objetivos de longo prazo), culturas contrárias ao risco e recursos de inovação de qualidade inferior.

Baseado na pesquisa de Day, 80% dos diretores financeiros das grandes empresas, pensaria em não fazer gastos esporádicos em projetos de incentivo ao crescimento se houver o risco de comprometer a meta de lucros trimestrais. Que a combinação das barreiras externas e internas surte efeito no crescimento e que as inovações de pequeno porte desbancam as iniciativas de grande porte. Média de 85% a 90% dos pequenos projetos ocupam a carteira de crescimento das empresas.

São projetos indispensáveis para uma melhoria continuada, no entanto não influencia no equilíbrio competitivo assim como também não contribuem de modo relevante nos lucros. Em compensação, 14% dos lançamentos realizados por empresas com significativos graus de inovação eram responsáveis por 61% dos lucros, dados citados de acordo com estudo citado no trabalho de Day.

A próxima década premiará negócios criativos e que inovarem ao transformar produtos e serviços existentes em ofertas *premium*. As possibilidades de criação de algo novo são tão grandes quanto à imaginação dos inovadores e podem englobar de alimentos e eletrodomésticos até transporte e entretenimento, afirma Fiorentino, (2012).

As vendas podem ter diminuído, o crédito pode ter sumido, o caixa pode estar estressado. Mas tem algo que segue disponível e até estimulado pelo ambiente: a criatividade humana. É hora de acessá-la. Sairá melhor da crise quem souber usar o tempo da crise para evoluir (GUANAES, 2016).

### 2.3.2 Crescimento por Aquisição ou Crescimento inorgânico

Crescimento inorgânico (em inglês *inorganic growth*) é a expansão de um negócio obtida através de operações de concentração como fusões e aquisições. É representado pela expansão de um negócio conquistado por meio de operações de

concentração como fusões, aquisições, alianças, *joint ventures* ou outros tipos de aliança.

Em oposição ao crescimento orgânico, este tipo de expansão faz com que empresas atinjam de forma rápida dimensões que levariam mais tempo para atingir crescendo organicamente (HESS, 2007).

Morozini e Martin (2013) caracterizam que, o crescimento inorgânico acontece em momentos de conflitos e alterações cambiais de acordo com o comportamento de economias estrangeiras. O crescimento inorgânico é caracterizado por ser a forma mais rápida de crescimento com a possibilidade de até dobrar o tamanho da empresa e seu mercado em apenas um dia.

Um estudo para identificar oportunidades de crescimento da firma foi proposto originalmente por Ansoff (1965), conhecida como matriz de crescimento produto/mercado, considerando:

a) penetração, por meio de ganho de *market share* dos produtos vigentes sob mercados de atuação;

(b) desenvolvimento de novos produtos;

(c) desenvolvimento de novos mercados,

(d) diversificação de negócios. Esta diversificação de negócios pode ainda ser caracterizada como relacionada ou não aos negócios atuais (MOROZINI e MARTIN, 2013). Mesmo analisando as oportunidades de crescimento da firma, não foram analisados os fatores que levam a escolher a forma de crescimento, ou seja, com investimento em crescimento orgânico ou em crescimento inorgânico

Os autores complementam ao descrever crescimento do poder de Mercado, promoção de sinergia operacional e financeira, aproveitamento de ganhos com impostos e superação de gerenciamento com objetivos ineficientes.

A organização que adquire outras empresas que estejam mais próximas dos usuários finais do produto (atacadistas, varejistas) está engajada na integração direta. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor, esforço de vendas. Na integração horizontal, envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço

para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização. Não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar (ANSOFF, 1990).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia utilizada para as análises e pareceres desenvolvidas no trabalho é baseada no método indutivo de análise qualitativa, apresentado por Lakatos e Marconi (2003) e tem por meta buscar por meio desta, elementos que subsidiassem de forma qualitativa os pressupostos básicos e essenciais, a interpretação e reflexão do problema da pesquisa.

Trata este estudo também de uma pesquisa Descritiva, na medida em que sua finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, entretanto, entrar no mérito dos conteúdos. Uma descrição dos eventos ou características implica a observação sistemática não-participante e não em práticas experimentais ou qualitativas participantes. O processo descritivo visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com aquele.

A metodologia utilizada para as análises e os pareceres desenvolvidos neste artigo permite classificá-lo como sendo uma pesquisa qualitativa e quantitativa, conforme Gil (2002).

Este estudo pretende investigar e dissertar sobre o uso das ferramentas de marketing ideais e necessárias a uma divulgação perfeita da organização multinacional de magazine como base para a busca da rentabilidade. Especificamente, pretende-se identificar os atributos de satisfação dos clientes quanto às vendas, identificar as estratégias da concorrência, subsidiar o processo de busca de melhorias, objetivando oferecer um serviço de qualidade total.

## **4 ESTUDO DE CASO: LOJAS RENNER**

### **4.1 Histórico da Empresa**

A Lojas Renner foi fundada em 1912, por Antônio Jacob Renner, como nome A. J. Renner. A empresa comercializava capas de pura lã e capas de vestuário masculino resistente ao frio, ao vento minuíano as às chuvas, que se tornou uma peça indispensável tanto para o gaúcho da Campanha quanto para o homem da cidade. O primeiro ponto de vendas das Lojas Renner foi inaugurado em 1922, e a partir dos anos 40 com uma comercialização mais ampla de produtos, tornando-se uma loja de departamentos. Logo em 1965 nasceu a Renner SA, dois anos depois veio o lançamento de ações e só em 1991 a Lojas Renner tornou-se uma loja de departamentos especializada em moda.

Até a década de 1990, as lojas Renner estavam presentes apenas no estado do Rio Grande do Sul. Nesta mesma década, começava a expansão para o resto do país, inicialmente para mais 6 estados. A idéia era – e ainda é – ser uma das maiores redes de lojas de departamento de moda do país, com o objetivo de “encantar” o cliente, ou seja, superar suas expectativas de uma loja desse tipo.

No dia 22 de dezembro de 1998, ela foi comprada pela empresa multinacional de lojas de departamentos norte americana JC Penny, então detentora de 97,7% das ações, mas em junho de 2005 com a saída da JC Penny, as ações da Renner foram vendidas de forma pulverizada na Bovespa, tornado-a a primeira corporation brasileira.

Hoje a Renner conta com 107 unidades em todo o Brasil, nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina, Distrito Federal, Bahia, Pernambuco, Ceará, Goiás, Rondônia, Rio Grande do Norte, Pará, Amazonas, Espírito Santo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, Paraíba e Sergipe.

A rede de lojas de departamento de vestuário Renner é a segunda maior do país no ramo e foi a primeira empresa brasileira a ter 100% do seu capital negociado na bolsa de valores, tendo sua oferta inicial de capital (IPO) realizada no ano de 2005. Lojas Renner podem ser encontradas em praticamente qualquer shopping center do Brasil. São mega-lojas que, não raro, têm mais de um piso, mesmo nos shoppings.

## **4.2 Análise individual de 2010 a 2014**

### *4.1.1 Ano 2010*

No segmento de serviços financeiros foi dedicada atenção especial ao lançamento, em setembro de 2010, dos cartões *co-branded* com *Mastercard* e *Visa*. A Renner foi a primeira empresa de varejo no mundo a ser emissora de cartões de crédito, sem o apoio de uma instituição financeira.

Dentro deste cenário, é com muito orgulho foi destaque em 2010, com o agraciamento em diversos prêmios, tais como, “As Melhores da Revista Dinheiro 2010”, primeiro lugar no ranking “As Melhores Companhias para os Acionistas” da Revista Capital Aberto, “As empresas mais admiradas no Brasil 2010” da Revista Carta Capital e com o 1º lugar no Setor de Consumo e Varejo da América Latina, pela *Institutional Investor Magazine*, em três categorias.

O ano de 2011 se mostra promissor e serão inauguradas aproximadamente 30 lojas, entre compactas e tradicionais. O ambiente macroeconômico deve continuar estável e a Lojas Renner estará preparada para capturar todas as oportunidades advindas deste cenário.

A Renner foi reconhecida com o “Destaque Setorial” - 1º lugar entre todas as empresas do Setor de Varejo, pelo Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, e também a 10ª marca mais valiosa do Brasil pela *Interbrand Brasil*.

O ano de 2010 foi marcado pelo momento de retomada após a crise financeira desencadeada ao final de 2008 e que impactou a primeira metade do ano seguinte. Em 2010, os indicadores macroeconômicos estiveram sempre bastante favoráveis, com os índices de desemprego atingindo os níveis mais baixos da sua

história, gerando elevada confiança do consumidor. Além disso, a disponibilidade de crédito e os baixos graus de inadimplência continuaram favorecendo o ambiente de consumo. A renda real foi outro indicador que mereceu destaque, pois, mais uma vez, houve expansão salarial, na indústria, sinalizando, assim, a continuidade de um ciclo virtuoso de crescimento econômico.

#### 4.1.2 Ano 2011

O ano de 2011 foi surpreendente para o setor de varejo e para a Renner. No cenário macro, pela primeira vez na história, a condição de quase pleno emprego no País, com o desemprego no ano de 2011 em 6%, a criação de vagas formais atingiu a marca de aproximadamente 2 milhões de novas posições no acumulado do período e o crédito chegou a 49,1% do PIB, com a inadimplência relativamente estável, em torno de 7%. Medidas do Governo para redução da informalidade ajudaram o varejo formal a continuar evoluindo e tudo isso certamente contribuiu para o cenário favorável vivenciado ao longo do ano, especialmente no primeiro semestre.

Na Renner, 2011 foi marcante por grandes desafios operacionais. Foi adquirido a Camicado, com 27 lojas, uma empresa no segmento de casa e decoração para complementar o mix de produtos atualmente oferecidos nas lojas; três protótipos da *Blue Steel* foram lançados, marca jovem da Renner que passou a ser testada através do formato de lojas especializadas dando continuidade ao lançamento de cartões embandeirados, com *Mastercard* e *Visa*.

Mais uma vez, a empresa se coloca entre “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” das Revistas *Você S/A* e *Exame* e obteve o 2º lugar no *ranking* “As Melhores na Gestão de Pessoas” da Revista *Valor Carreira*, na categoria empresas com mais de 10.000 funcionários.

No âmbito de Governança Corporativa vale destacar a deliberação do Conselho de Administração para a declaração de Juros sobre Capital Próprio em bases trimestrais, assim como o Prêmio de Melhor Governança Corporativa concedido pela *IR Magazine Brazil Awards IBRI* e o *ranking* dos Melhores Times Executivos da América Latina em 2011, segundo a *Institutional Investor Magazine*,



onde a Companhia foi nominada em oito diferentes categorias no setor de consumo e varejo.

O ano de 2012 se configura positivo, mas desafiador. Não obstante as incertezas advindas da crise européia, da potencial desaceleração na China e recuperação econômica nos Estados Unidos, a Companhia foca na sua estratégia de longo prazo mantendo todos os seus investimentos planejados. Serão inauguradas 30 Lojas Renner e 6 Camicado, dando início à operação do novo Centro de Distribuição acelerando as emissões de cartões embandeirados.

#### 4.1.3 Ano 2012

A empresa deu seguimento ao plano de expansão em linha com as diretrizes definidas no planejamento de longo prazo. Está sim, edificando uma marca forte e reconhecida, que hoje já é a 11ª mais valiosa do Brasil e a primeira do varejo. Há menos de 20 anos, a Renner era somente oito lojas na região Sul do País e, em 2012, alcança 232 unidades de negócio em todo o Brasil, sendo 188 Renner, quatro *Blue Steel* e 40 Camicado.

A Administração da Lojas Renner é otimista em relação ao ano de 2013, particularmente com a expectativa de melhora do cenário macroeconômico. Estando preparados para dar segmento na implementação do planejamento de longo prazo, avançando na expansão da rede de lojas Renner, dando o adequado direcionamento das questões relativas à Camicado, garantindo o fortalecimento do *E-commerce*, avançando no reposicionamento do Realize Soluções Financeiras, e dando início ao *rollout* da rede especializada focada no público jovem. Projetos de ganho de eficiência, como o CSC e o novo modelo logístico, também seguirão em desenvolvimento como peças importantes na sustentação desse crescimento.

Não se espera outros 30 milhões de novos consumidores entrando no mercado brasileiro (entre 2003 e 2009), pois o crescimento daqui para frente será mais moderado. A partir de agora, apenas os bons operadores, as marcas fortes e competitivas é que se sobressairão, e a Renner está preparada para este cenário.

#### 4.1.4 Ano 2013

A Renner do futuro começou a ser planejada em 2010. O processo de mudança iniciou com o novo projeto logístico e foi se formatando com a estrutura do Centro de Serviços Compartilhados e com a remodelação de lojas. Economistas e gestores estão trabalhando com distintos cenários e projeções desafiadoras para 2014. Sendo visto como alerta, A Empresa está orientada e focada nas próprias metas, desafios e projetos, administrando com vigor o que está sob controle.

O mercado também jubila a Companhia: o jornal Valor Econômico, em 2013, escolheu a Renner como a melhor empresa do País na Gestão de Pessoas.

Em abril de 2013, foi completado mais um ciclo de rotação no Conselho de Administração. Aproveitando o ensejo deste momento, para agradecer também à dedicação extrema de Claudio Thomaz Lobo Sonder, que foi o *Chairman* da Empresa entre os anos de 2007 e 2013, e de Egon Handel que atuava como Vice-Presidente. Desde abril, ambos continuam evoluindo junto com a Empresa nos cargos vice-presidente e membro do conselho respectivamente.

#### 4.1.5 Ano 2014

Ao longo de 2014, nos encontros com analistas e investidores, houve questionamentos sobre as iniciativas adotadas para que, trimestre a trimestre, a Lojas Renner apresentasse resultados consistentes. A resposta da Empresa a este tipo de indagação foi sempre a mesma: fazer mais, fazer melhor e diferente.

O Índice de Engajamento Renner tem estado acima de 80% (82% no último ano) superior ao Índice de Engajamento Médio do Varejo Brasileiro, de 58%; e Mundial, também de 58%, segundo a consultoria *Aon Hewitt*.

As “Vendas em Mesmas Lojas”, que teve seu ápice no quarto trimestre com 17,3% de incremento, registrou o avanço anual de 11,1%, percentual acima das expectativas do mercado. Tendo como referência a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) do IBGE, conforme dados do setor de vestuário e calçados já divulgados até dezembro, em todos os meses do ano e em todas as regiões do Brasil, o desempenho de Lojas Renner superou o indicador.

Em 2014, a Renner também teve o reconhecimento de importantes instituições que são referência na avaliação da relação das empresas com seus colaboradores. A revista *Você S/A*, incluiu, mais uma vez, a Companhia nas publicações “As Melhores Empresas para Começar a Carreira” e “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. O jornal *Valor Econômico*, por sua vez, deu à Companhia o segundo lugar no *ranking* “Valor Carreira”. Outro reconhecimento relevante partiu da *Interbrand*, que elegeu a Lojas Renner como a “marca de varejo de moda mais valiosa do Brasil”.

## 5 RESULTADOS

Para melhor embasar este estudo, foi realizada uma pesquisa nos dados publicados pela empresa entre os anos de 2010 e 2014 com o intuito de explorar e comparar a evolução das Lojas Renner no período.

**Tabela 1 - Análise geral da empresa (2010 a 2014)**

| <b>ANO</b> | <b>Receita Líquida Total</b> | <b>Receita Líquida das Vendas</b> | <b>Geração Operacional de Caixa (EBITDA)</b> | <b>Lojas Inauguradas</b> | <b>Total de Investimentos</b> |
|------------|------------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------|-------------------------------|
| 2010       | R\$ 2,5 bi                   | +16,4%                            | R\$ 505,1 mi                                 | 14                       | R\$ 160,3 mi                  |
| 2011       | R\$ 2,9 bi                   | +17,6%                            | R\$ 592,6 mi                                 | 30                       | R\$ 296,6 mi                  |
| 2012       | R\$ 3,4 bi                   | +24%                              | R\$ 714,4 mi                                 | 35                       | R\$ 382,3 mi                  |
| 2013       | R\$ 3,9 bi                   | +12,6%                            | R\$ 837,1 mi                                 | 46                       | R\$ 412,1 mi                  |
| 2014       | R\$ 5,2 bi                   | +19,4%                            | R\$ 1,1 bi                                   | 31                       | R\$ 502 mi                    |

Fonte: Demonstrações Financeiras Renner de 2010-2014 (adaptado pelo autor)

No ano de 2010 todos os esforços foram transformados em importantes resultados, com o aumento da Receita Líquida das Vendas de Mercadorias que aumentou 16,4%, as Vendas em Mesmas Lojas tiveram um incremento de 10,3%, a Margem Bruta atingiu 52% (equivalente a 49,4% se excluídas as reclassificações contábeis realizadas no final do ano) ante 50,1% no ano anterior (47,5% sem reclassificações). As despesas estão estáveis em relação à Receita Líquida das Vendas de Mercadorias.

Ainda no ano de 2010 a Geração Operacional de Caixa (EBITDA) da operação de varejo, somada aos Resultados dos Serviços Financeiros, foi de R\$ 505,1 milhões (R\$ 520,6 milhões sem reclassificações) ante R\$ 355,9 milhões em 2009 (R\$ 374,2 milhões sem reclassificações), resultando num crescimento de 41,9%, com a margem que superou os níveis do ano anterior em 3,7 pontos percentuais, de 16,8% para 20,5% em 2010 (de 21,1% em 2010 ante 17,7%, sem as reclassificações). No ano, o investimento foi de R\$ 160,3 milhões nas novas lojas, assim como nas remodelações, nos sistemas e equipamentos de tecnologia e nos Centros de Distribuição, ante R\$ 69,1 milhões em 2009.

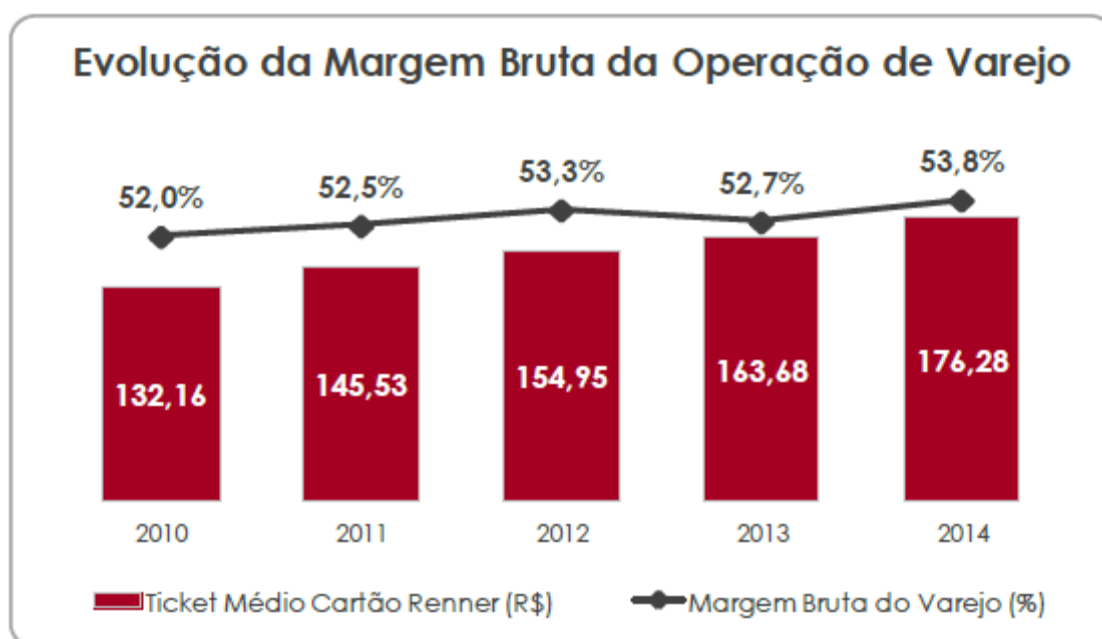
Na Renner, 2011 foi marcante por grandes desafios operacionais. Pioneiramente na Renner, foram inauguradas 30 lojas em um único ano; além disso, foi adquirido a Camicado, com 27 lojas, uma empresa no segmento de casa e decoração para complementar o mix de produtos atualmente oferecidos nas lojas; três protótipos da Blue Steel foram lançados, marca jovem da Renner que passou a ser testada através do formato de lojas especializadas dando continuidade ao lançamento de cartões embandeirados, com Mastercard e Visa.

Todos os esforços se transformaram em importantes resultados em 2011, sendo que a Receita Líquida das Vendas de Mercadorias aumentou 17,6% e as Vendas em Mesmas Lojas tiveram um incremento de 7,2%. A Margem Bruta atingiu 52,5% ante 52,0% em 2010, mesmo com todos os desafios que surgiram ao longo do ano, atinentes aos maiores custos do algodão. Não obstante a inauguração de 30 lojas, as despesas em relação à Receita Líquida das Vendas de Mercadorias ficaram levemente acima de 2010.

Ainda no ano de 2011, a Geração Operacional de Caixa (EBITDA) advinda do varejo, somada aos Resultados dos Serviços Financeiros, foi de R\$ 592,6 milhões, ante R\$ 505,1 milhões em 2010, apresentando um crescimento de 17,3%, com a margem igual à do ano anterior, em 20,5%, mesmo após a consolidação da Camicado. No ano, os investimentos totalizaram R\$ 296,6 milhões em novas lojas, em remodelações, em sistemas e equipamentos de tecnologia e nos Centros de Distribuição.

Em 2012, alcança 232 unidades de negócio em todo o Brasil, sendo 188 Renner, quatro Blue Steel e 40 Camicado.

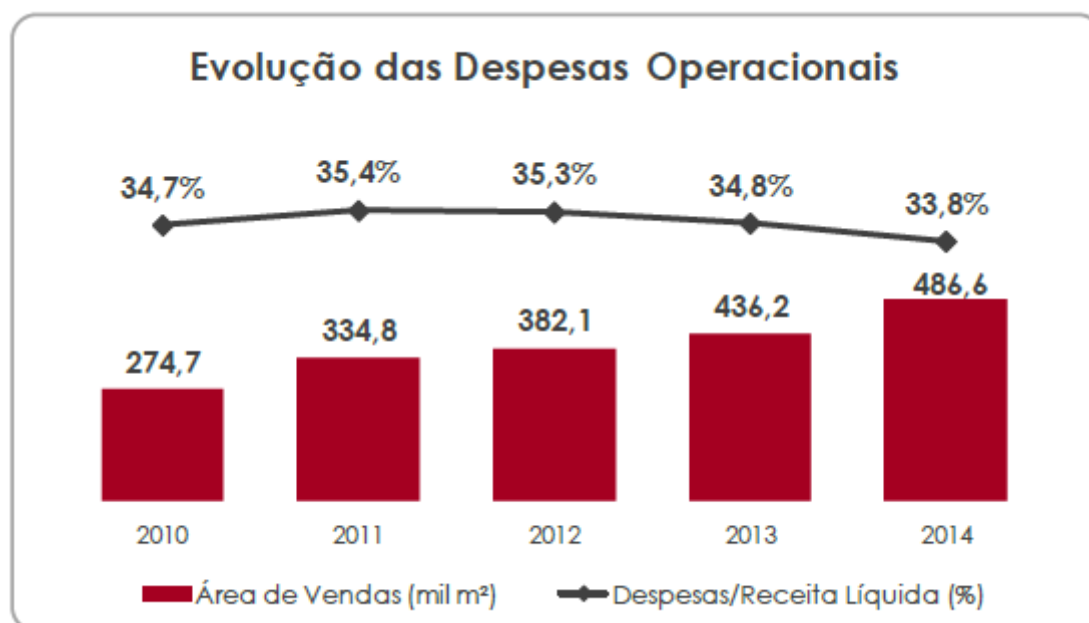
**Figura 1 – Evolução da Margem Bruta da Operação de Varejo**



Fonte: Demonstrações Financeiras Renner (2014)

Em 2013, o volume de vendas foi de R\$ 3,9 bilhões, com um crescimento de 13,1%, comparado com 8,8% do setor de vestuário e calçados e, assim, completou a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) em todos os meses do ano. A geração de caixa, medida pelo EBITDA, chegou a R\$ 837,1 milhões e a margem EBITDA atingiu 21,4%, 0,8p.p. a mais que 2012. Essa performance foi alcançada mesmo com todos os investimentos feitos e que somaram R\$ 412,1 milhões, os quais foram alocados em 46 lojas novas e em 14 reformas de grande porte, além dos projetos de logística como foi o caso da finalização do CD do Rio de Janeiro e investimentos em TI.

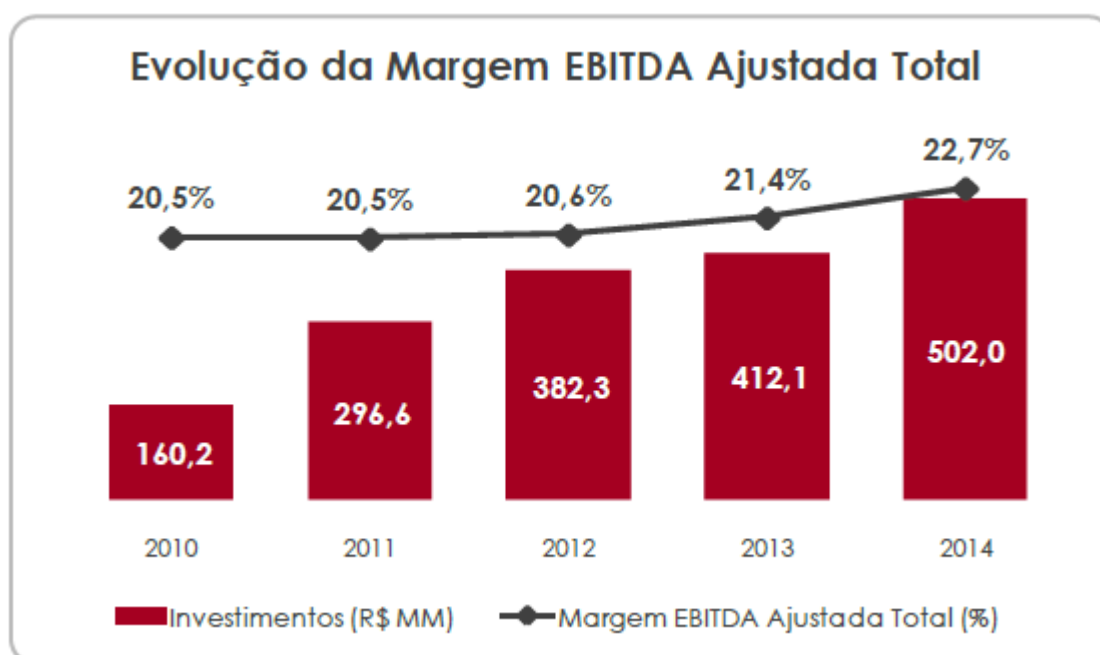
**Figura 2 – Evolução das Despesas Operacionais**



Fonte: Demonstrações Financeiras Renner (2014)

A Companhia atingiu, em 2014, a Receita Líquida Total de R\$ 5,2 bilhões, e o EBITDA Total somou R\$ 1,1 bilhão, um crescimento em relação ao ano anterior de 19,4% e 25,8%, respectivamente. As “Vendas em Mesmas Lojas”, que teve seu ápice no quarto trimestre com 17,3% de incremento, registrou o avanço anual de 11,1%, percentual acima das expectativas do mercado.

**Figura 3 – Evolução das Despesas Operacionais**



Fonte: Demonstrações Financeiras Renner (2014)

Vale lembrar, ainda, que a companhia inaugurou 31 lojas da Renner ao longo de 2014. Com isso, alcançou o marco de estar presente em todos os estados brasileiros mais o Distrito Federal. Também abriu 13 lojas da Camicado e 10 da Youcom.

**Tabela 2 – Resumo do período 2012 a 2014**

| <b>Dados Consolidados (R\$ MM)</b>                         | <b>2014</b>  | <b>2013</b>  | <b>2012</b> |
|--|--------------|--------------|-------------|
| Receita Líquida das Vendas de Mercadorias                  | 4.642,6      | 3.913,8      | 3.462,0     |
| Vendas em Mesmas Lojas*                                    | 11,1%        | 5,8%         | 8,8%        |
| Lucro Bruto das Vendas de Mercadorias                      | 2.499,5      | 2.063,0      | 1.845,5     |
| Margem Bruta das Vendas de Mercadorias                     | 53,8%        | 52,7%        | 53,3%       |
| Despesas Operacionais (Vendas, Gerais e Administrativas)   | 1.569,8      | 1.360,3      | 1.223,5     |
| Despesas sobre a Receita Líquida das Vendas de Mercadorias | 33,8%        | 34,8%        | 35,3%       |
| EBITDA Ajustado da Operação de Varejo                      | 835,6        | 663,3        | 565,6       |
| Margem EBITDA Ajustada da Operação de Varejo               | 18,0%        | 16,9%        | 16,3%       |
| Resultado de Produtos Financeiros                          | 217,5        | 173,9        | 148,9       |
| EBITDA Ajustado Total (Varejo + Produtos Financeiros)      | 1.053,1      | <b>837,1</b> | 714,4       |
| Margem EBITDA Ajustada Total                               | 22,7%        | 21,4%        | 20,6%       |
| Lucro Líquido  | <b>471,4</b> | <b>407,4</b> | 355,4       |
| Margem Líquida   | 10,2%        | 10,4%        | 10,3%       |
| ROIC   | 21,2%        | 21,4%        | 23,9%       |

Fonte: Demonstrações Financeiras Renner (2014)



## 6 CONCLUSÃO

Como em todo momento de incerteza, certa dose de pânico se confunde com a frieza dos números e por isso é importante termos uma visão real do que está acontecendo. Os números não deixam dúvidas sobre a gravidade da situação econômica brasileira, muito embora o governo tente mascarar a crise com interpretações convenientes e a negação dos dados captados pelas diversas consultorias econômicas, instituições de classe e até mesmo das próprias agências e órgãos governamentais.

No entanto, uma consequência do crescimento da empresa é o aumento dos custos e o nível de complexidade. Para uma fusão ou uma nova aquisição é preciso estar preparado financeiramente e disposto a trabalhar, com o devido zelo e cautela em averiguar quanto a situação da empresa pretendida, afinal, as empresas não possuem somente lados bons, toda a carga pregressa a acompanhará, independente se for bom ou ruim.

Ao analisar as Lojas Renner e a sua evolução no período de 2010 a 2014, pôde-se perceber que a empresa está em grande crescimento, mesmo com o país em período instável. Tal crescimento está diretamente ligado ao aumento nos investimentos financeiros que pularam de 160 milhões de Reais em 2010 para mais de 500 milhões de Reais em 2014. Parte dos investimentos é focada na capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Por meio de cursos e treinamentos, busca aprimorar suas habilidades e competências, além de estimulá-los a abraçar novos desafios, sempre em linha com os valores e a cultura Renner, que têm na meritocracia o principal pilar.

Mais do que ampliar a presença física, a empresa está empenhada em crescer de maneira sustentável, adotando ações concretas em prol da preservação do meio ambiente.

Conforme tratado neste estudo, não foi encontrado nenhum estudo empírico até o momento, que abordasse a existência de fatos ou ações que possam ser vistos como definitivo para escolher a forma de investimento entre o investimento em

crescimento orgânico e o investimento em crescimento inorgânico. Com a escolha destas variáveis estudadas como fatores determinantes para escolha da forma de investimento, não se pode afirmar em definitivo qual destas será a apropriada.

## 7 REFERÊNCIAS

AKERLOF, George A.; SHILLER, Robert J. **O espírito animal**: Como a psicologia humana impulsiona a economia e a sua importância para o capitalismo global. São Paulo: Campus, 2010.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas. 1991.

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy**. McGraw Hill. 1965.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula: **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho** - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Campus, 2002.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A Crise Financeira Global e Depois: um novo capitalismo?, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/nec/n86/n86a03.pdf>, acesso em: 25 mar. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto, **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** / 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAY, George S., **O crescimento empresarial sustentável requer inovações** [7 Mar. 2007] disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-crescimento-empresarial-sustentavel-requer-inovacoes/11301/>, acesso em: 15 abr. 2016

DIMITRIUS, Jo-Ellan. MAZZARELLA, Mark. **Decifrar Pessoas – Como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Elsevier, 2003.

FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2000.

FIORENTINO, Giovanni; MARTINS, Fernando; GRASS, Kai; FROTA, Luis. **Controlando Efetivamente Custos Administrativos**. Bain & Company, Inc. 2012.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**, Editora Atlas, São Paulo, 2001.

GUANAES, Nizan. Ser ou não ser [26/04/2016], disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/nizanguanaes/2016/04/1764627-ser-ou-nao-ser.shtml>, acesso em: 5 maio 2016.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.

HERZBERG, Frederick. Novamente: **como se faz para motivar funcionários?** São Paulo: v.1, n.13, 1975.

HESS, Edward D. **The road to organic growth**. How great companies consistently grow marketshare from within. New York, McGraw-Hill, 2007.

INÊS, Haroldo Márcio. **Mercado imobiliário de Belo Horizonte: crescimento sustentável ou bolha especulativa?** Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo. 2007.

KEYNES, J.M.; **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

McCARTHY, E. J. **Marketing básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

McCARTHY, Jerome E. PERREAULT, William D; **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOROZINI, João Francisco e MARTIN, Diógenes Manoel Leiva. Identificação dos Fatores que Influenciam na Escolha da Forma de Investimento em Crescimento (Orgânico ou Inorgânico) das Indústrias Brasileiras. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337 Blumenau, v. 9, n. 4, p. 90-109, out./dez., 2013

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.